

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری

هادی فهیم‌زاده<sup>۱</sup>، محمودرضا اسماعیلی<sup>۲</sup>، حجت وحدتی<sup>۳</sup>، رضا سپهوند<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۱۶

### چکیده

هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری است. این پژوهش رویکرد ترکیبی دارد و در آن از تکنیک‌های تحلیل محتوای جهت‌دار و دلفی فازی استفاده شده است. با طراحی چارچوب فرایند رمزگذاری، کدها، زیرمقوله‌ها، مقوله‌ها و تم اصلی مشخص شد و با پیشرفت تحقیق رمزهای جدید و به‌اقتضای آن زیرمقوله‌های جدید اضافه یا اصلاح شد. به‌منظور بررسی اعتبار نتایج، کنترل جزئی و نهایی مطابق با اصول تحلیل محتوای جهت‌دار انجام شد. برای اجرای تحقیق، چهارده مدل مطرح انتخاب شد و با بهره‌گیری از نظریات پیشین و مطالعات صنعت گردشگری، مؤلفه‌هایی متناسب با تعریف مفهومی استخراج شد. در ادامه با هدف کسب نظر خبرگان، پرسش‌نامه‌ای با روش دلفی فازی طراحی شد. با توجه به اجماع خبرگان در دور سوم فرایند دلفی فازی، دوازده مؤلفه در مدل نهایی شناسایی شد که از دو بُعد سازمان‌محور یا فردمحور و پیشبرد یا مراقبت و چهار ناحیه محافظ، خدمت‌گزار، راهنما و پیش‌گام تشکیل شد. مؤلفه‌های هواداری، ابتکار فردی، اطاعت‌پذیری، ادب و فضیلت شهروندی، که در مطالعات پیشین شناسایی شده بودند، به‌خوبی در این چارچوب جای گرفتند. باقی مؤلفه‌ها، اگرچه با اقتباس از نظریه‌های پیشین است، با اصلاح در مدل آورده شدند. فراوانی مقوله‌هایی مانند اطاعت‌پذیری، فضیلت شهروندی و کمک بین‌فردی نشانگر اصالت این مؤلفه‌ها در مدل‌های اولیه است که توانسته‌اند در مدل‌های بعدی نیز باقی بمانند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، صنعت گردشگری، تحلیل محتوا، دلفی فازی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه لرستان

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان (dr.mr\_esmaeili@yahoo.com)

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان

۴. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان

## مقدمه

صنعت گردشگری یکی از مهم‌ترین صنایع خدماتی است که رقابت تنگاتنگی با سایر صنایع و خدمات در جهان دارد. توسعه این صنعت منجر به افزایش درآمد قشرهای گوناگون، کاهش بیکاری، رونق اقتصادی و در نتیجه بهبود کیفیت زندگی مردم و افزایش رفاه اجتماعی می‌شود (مروتی شریف‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۵). باتوجه به ماهیت خدمات، تأکید بر عملکرد فراتر از وظیفه کارکنان، به‌علت تعامل فراوان و رودررو با مشتری، روزبه‌روز بیشتر می‌شود. رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نقش مهمی در ارتقا و افزایش کیفیت کار دارد. این مهم، در صنعت گردشگری، به‌علت اهمیت رفتار کارکنان در خلق تجربه مناسب سفر، اهمیت ویژه‌ای دارد (زندى، ۱۳۹۳).

بسیاری از مطالعات صورت‌گرفته سعی در تقسیم‌بندی رفتارها و بررسی علل بروز آن‌ها داشته است. مباحثی نظیر ادراک، انگیزش و نگرش‌های شغلی از جمله مواردی هستند که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای آدمی در محیط کار می‌پردازد (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۹). اما رفتار سازمانی مثبت‌گرا، که در چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته، خواهان تغییر رویکرد به سمت تقویت توانایی‌هاست (نلسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). بحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روان‌شناسان و جامعه‌شناسان را نیز به خود جلب کرده است، «رفتار شهروندی سازمانی» نام دارد (باتمن<sup>۲</sup> و اورگان<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳؛ گراهام<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱؛ پودساکف<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ باین استوک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ بولینو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ بورمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴).

رفتار شهروندی سازمانی رفتاری اختیاری و فراوظیفه‌ای است که در افزایش عملکرد اثربخش سازمان مؤثر است و مستقیماً به‌وسیله سیستم پاداش رسمی سازمان شناسایی نمی‌شود (اورگان، ۱۹۸۸). اکتفا به تلاش‌های عادی کارکنان به‌تنهایی موجب موفقیت‌های چشمگیر سازمان نخواهد شد؛ چراکه از دلایل موفقیت سازمان‌های بزرگ، داشتن کارکنانی با سطح عملکرد فراتر از وظایف رسمی است (طبرسا و رامین مهر، ۱۳۸۹؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹؛ زندى، ۱۳۹۳).

همان‌گونه که مارکوزی<sup>۹</sup> و ژین<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه خود بیان کردند، باتوجه به ادراک ملت‌ها از رفتار شهروندی سازمانی، مؤلفه‌های آن می‌تواند تغییر کند. این ادراک می‌تواند تحت تأثیر نظام اخلاقی آن ملت یا فرهنگ و شرایط محیطی قرار گیرد. آن‌ها با بررسی بُعد جلوگیری از خسارت، به تفاوت مؤلفه‌های آن میان دو کشور آمریکا و چین پی‌بردند.

1. Nelson
2. Bateman
3. Organ
4. Graham
5. Podsakoff
6. Bienstock
7. Bolino
8. Borman
9. Markóczy
10. Xin

در پژوهش‌های داخلی و خارجی، مدل‌هایی برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری استفاده شده که طراحی متناسب با این صنعت نداشته است. برای مثال، ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۱) پژوهش خود را با هفت مؤلفه پودساکف آغاز کردند و با یازده شاخص ادامه دادند. دعائی و همکارانش (۱۳۸۸) نیز از پنج مؤلفه اورگان استفاده کردند تا تأثیر رفتار شهروندی سازمانی را بر کیفیت خدمات در صنعت هتل‌داری بررسی کنند؛ اما با وجود بالا بودن سطح رفتار شهروندی اندازه‌گیری شده و اشاره اکثر مطالعات به تأثیر مثبت رفتار شهروندی بر اثربخشی سازمانی، این تأثیر اثبات نشد که ممکن است به علت مناسب نبودن این ابزار اندازه‌گیری برای این صنعت خاص و فرهنگ جامعه موردبررسی باشد. همچنین، نجات و همکارانش (۱۳۸۸) مطالعه‌ای در آژانس‌های مسافرتی شهر تهران انجام دادند و از سه مؤلفه نوع‌دوستی و جوانمردی و آداب اجتماعی ارائه شده توسط پودساکف و مکنزی<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) استفاده کردند؛ اما رابطه آداب اجتماعی با کیفیت خدمات به تأیید نرسید.

مدل‌ها و نظریه‌های گوناگونی برای رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده که به نظر می‌رسد سه مسئله اساسی را می‌توان در این زمینه برشمرد: اول اینکه این مدل‌ها اغلب بسیار پراکنده‌اند؛ از این رو رفتار شهروندی سازمانی را به صورت منسجم اندازه نمی‌گیرند. مسئله دوم اینکه این مدل‌ها در کشورهای دیگر پیشنهاد شده و توسعه یافته‌اند و ممکن است نتوانند به صورت رضایت‌بخشی مؤلفه‌های مقتضی سازمان‌های ایرانی را به ما عرضه کنند؛ زیرا ممکن است میزان اهمیت این مؤلفه‌ها، در کشورهای مختلف، متفاوت باشد (مارکوزی و ژین، ۲۰۰۴؛ مارکوزی و همکارانش، ۲۰۰۹). سومین مسئله نیازی است که صنعت گردشگری به شناخت ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی متناسب با صنعت دارد که این پژوهش در پی شناسایی آن است.

## مروری بر ادبیات موضوع

واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار در دنیای علم، به صورت مشخص، در مقاله باتمن و اورگان (۱۹۸۳)، که به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد می‌پرداختند، به کار رفته است. پژوهش‌های اولیه‌ای که در این زمینه صورت گرفت، اغلب برای شناسایی وظایف یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند و نادیده گرفته می‌شد. با وجود اینکه این رفتارها در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثرند، اما در سیستم‌های سنتی ارزیابی‌های عملکرد مورد غفلت واقع می‌شوند (باین استوک و همکارانش، ۲۰۰۳).

سه پیش‌فرض اساسی که مطالعات این حوزه را هدایت می‌کند عبارتند از: ۱. رفتارهای شهروندی سازمانی انگیزه‌هایی غیرمنفعت‌طلبانه دارند؛ ۲. این رفتارها اثربخشی کارکردهای سازمان‌ها را تسهیل می‌کنند؛ ۳. ترویج رفتار شهروندی در محیط کار، برای کارکنان محیط کاری مثبت ایجاد می‌کند (بولینو و همکاران، ۲۰۰۴). تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک و تعاریف متعددی

1 Mackenzie

از آن در ادبیات موضوع به چشم می‌خورد که بعضاً هم‌پوشانی نیز دارند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). با مروری بر ادبیات این حوزه، نبود اجماع درباره ابعاد این مفهوم به‌وضوح دیده می‌شود (بولینو و همکاران، ۲۰۰۴).

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که دو رویکرد اصلی در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد. اورگان و سایر محققان پیش‌گام در این موضوع، این نوع رفتار را با عنوان رفتار فرانقش مورد ملاحظه قرار داده‌اند؛ به‌گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آن‌ها تعیین شده و مستقیماً و آشکاراً، از طریق نظام پاداش رسمی سازمان، تقدیر نمی‌شود. جریان دیگری از محققان همچون گراهام پیشنهاد می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی باید به‌صورت مجزا از عملکرد کاری ملاحظه شود؛ بنابراین دیگر مشکل تمایز بین نقش و فرانقش وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه باید به رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان مفهومی کلی توجه داشت که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است (کاسترو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

براساس تعریف جامعی که از سوی اورگان ارائه شد، رفتار شهروندی سازمانی رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به‌وسیله سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان شناسایی نمی‌شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود (اپل بام<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

بنابر این تعریف، از فرد در حکم شهروند سازمانی انتظار می‌رود، بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. به‌عبارت‌دیگر، ساختار رفتار شهروندی سازمانی در پی شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فرانقش کارکنانی است که در سازمان فعالیت می‌کنند و در اثر رفتارهای آنان اثربخشی سازمانی بهبود می‌یابد (باین استوک و همکاران، ۲۰۰۳).

در تعریف دیگری، رفتار شهروندی سازمانی تعهدی مستمر و داوطلبانه به اهداف، روش‌ها و موفقیت سازمان است و سازمانی که براساس مشارکت و کارکرد مناسب کارکنانش بنا شده باشد، از این مزیت برخوردار است (برایتمن<sup>۳</sup> و موران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹).

از نظر کاسترو و همکاران (۲۰۰۴)، عناصر کلیدی تعریف رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- رفتاری فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به‌طور رسمی تشریح شده است
- نوعی رفتار اختیاری و براساس اراده فردی است.
- رفتاری است که به‌طور مستقیم پاداشی به‌دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی قدردانی نمی‌شود.

- رفتاری است که برای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت آن بسیار مهم است بنابراین فعالیت‌های مرتبط با نقشی که فرد فراتر از انتظارات انجام می‌دهد، رفتارهای فرانقش تعریف می‌شود. این دسته از رفتارها، در مواردی، توسط برخی از نویسندگان رفتار شهروندی در نظر گرفته می‌شود.

1. Castro  
2. Appelbaum  
3. Brightman  
4. Moran

بولینو، ترنلی<sup>۱</sup> و بلودگود<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل برای کمک به یکدیگر، هم‌سو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. آنان بر این عقیده‌اند که رفتارهای شهروندی به‌طور کلی دارای دو خصیصه عمومی‌اند: اولاً مستقیماً قابل تقویت نیستند (الزاماً بخشی از جنبه فنی شغل یک فرد نیستند) و ثانیاً ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق‌العاده‌ای هستند که سازمان، برای دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). البته بعد از ابداع این مفهوم توسط اورگان و همکارانش، صاحب‌نظران زیادی با به‌کاربردن مفاهیمی همچون رفتار فرانقشی، رفتار سازمانی مددکارانه، خودجوشی سازمانی و عملکرد زمینه‌ای، در طول دو دهه، به تبیین این موضوع پرداخته‌اند (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۰).

نکته قابل توجه، درخصوص تعاریف ارائه‌شده از رفتار شهروندی سازمانی، این است که اغلب این تعاریف محدودیت‌هایی دارند؛ مثلاً ماریسون<sup>۳</sup>، در سال ۱۹۹۴، بیان کرد هرچه کارمند دامنه شغل را گسترده‌تر درک کند، فعالیت‌های بیشتری را درون‌نقش تعریف می‌کند؛ ولی درک گستره شغلی محدودتر باعث می‌شود تا فرد بیشتر رفتارها را فعالیت فرانقش تعریف کند. ماریسون (۱۹۹۴) در تحقیقاتی نشان داد اگر یک کارمند رفتاری را درون‌نقش تعریف کند، به احتمال بیشتری آن را انجام خواهد داد تا آنکه آن را فرانقش تعریف کند. بنابر این فرض، یک عامل تعیین‌کننده مهم برای اینکه فعالیتی رفتار شهروندی سازمانی خوانده شود این است که کارکنان مسئولیت‌های شغلی خود را با چه میزان گستردگی تعریف کنند.

رفتار شهروندی سازمانی یکی از ضروریات صنایع نیروی‌کارمحور است. برای مثال، در صنعت گردشگری توجه بیشتری به منابع انسانی نیاز است (کلاکفلو و همکاران، ۲۰۱۵). برای ارائه خدمات مناسب به مشتری، باید تبادلات درونی مناسبی میان کارکنان شکل گیرد (نجات و همکاران، ۱۳۸۸). رضایت و وفاداری مشتری در کسب‌وکارهای گردشگری به کیفیت روابط غیررسمی با وی نیز بستگی دارد (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۱؛ ابيورا و اکیو، ۲۰۱۵؛ کلاکفلو و همکاران، ۲۰۱۵). صنعت گردشگری متشکل از شرکت‌های کوچک و متوسط زیادی است که از کارکنان آن‌ها انتظار می‌رود همواره تصویری مثبت از خود و سازمانشان، در برخورد با مشتریان، ارائه دهند. سطح بالای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نشان‌دهنده آمادگی آن‌ها در انجام کاری فراتر از وظیفه به‌هنگام مواجهه با درخواست‌های مشتریان است (جورج و جوزف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

با بررسی مبانی نظری، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای سخاوتمندانه‌ای اشاره دارد که باوجود ارتقای عملکرد سازمان (پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴؛ ون داین و همکارانش، ۱۹۹۴؛ مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵)، در عملکرد فرد بارز نیست (پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴)، مستقیماً در ارزیابی عملکرد نمی‌آید و پاداش مستقیم بابت آن دریافت نخواهد شد (باتمن و اورگان، ۱۹۸۳؛ پادساکف و همکاران،

1. Turnley  
2. Bloodgood  
3. Morrison  
4. George & Joseph

۱۹۹۰؛ موتوویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴). این رفتارها یا مستقیماً به کل سازمان منفعت می‌رسانند یا از طریق کمک به همتایان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارند (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱). یک شهروند سازمانی، براساس موقعیتی که در آن قرار دارد، می‌تواند رفتارهای مثبت و پیش‌برنده و یا رفتارهای نگه‌دارنده از خود بروز دهد (اسمیت و همکارانش، ۱۹۸۳؛ مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵؛ ون اسکاتر و موتوویدلو، ۱۹۹۶).

### معرفی مدل‌های مطرح رفتار شهروندی سازمانی

باتمن و اورگان (۱۹۸۳) یکی از اولین مقیاس‌ها را برای اندازه‌گیری رفتار شهروندی سازمانی طراحی کردند. از دیدگاه آنان، رفتار شهروندی سازمانی هرگونه حرکت سخاوتمندانه‌ای است که چرخ‌دنده‌های اجتماعی سازمان را روغن‌کاری کند؛ اما در ارزیابی‌های عملکرد به صورت مستقیم آورده نمی‌شود. باتمن (۱۹۸۰) اولین آزمون ساختار عاملی این مقیاس ۳۰ بخشی را در مقاله خود گزارش داد که دربرگیرنده انواع گوناگونی از رفتار شهروندی سازمانی مانند همکاری، نوع‌دوستی<sup>۱</sup>، فرمانبرداری<sup>۲</sup>، وقت‌شناسی، انضباط، حفاظت از اموال شرکت، اطاعت آگاهانه از قوانین شرکت و قابلیت اطمینان<sup>۳</sup> بود اسمیت<sup>۴</sup> و اورگان و نیر<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) در مقاله‌ای درباره ماهیت رفتار شهروندی سازمانی مقیاسی شانزده بخشی را توسعه دادند. به عقیده آن‌ها رفتار شهروندی شامل بُعدی از عملکرد فردی و گروهی است که به نظر می‌رسد زمانی که رئوسلیسبرگر<sup>۶</sup> و دیکسون<sup>۷</sup> (۱۹۶۴) واژه «همکاری»<sup>۸</sup> را به کار بردند در ذهن داشتند. همکاری به چیزی غیر از بهره‌وری اشاره دارد. بهره‌وری به عملکرد رسمی سازمان اشاره دارد (سلسله‌مراتب، الزامات نقش و تکنولوژی)؛ درحالی‌که همکاری بیشتر فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که تعادل<sup>۹</sup> درونی را برقرار می‌سازد. بنابراین همکاری، حرکت‌های آنی و فرااجتماعی فرد برای کمک به نیازهای شغلی دیگران (همکاران، سرپرست، مراجعه‌کنندگان از دیگر بخش‌ها) است، درحالی‌که بهره‌وری توسط ساختار رسمی سازمان معین شده است (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳، ص. ۶۵۳). آن‌ها در پژوهش خود به دو عامل رسیدند: اولین عامل رفتار مستقیم و عامدانه به قصد کمک به فرد خاصی در شرایط چهره‌به‌چهره (راهنمایی افراد جدید، کمک به کسی که مشغله زیادی دارد) است؛ این بُعد به نوع‌دوستی اشاره دارد. عامل دوم، برخلاف قبلی، شکلی غیرشخصی از وجدان<sup>۱۰</sup> است که کمک آنی به هیچ فرد خاصی نمی‌کند و بیشتر کمکی غیرمستقیم به افراد درون سیستم است. این رفتار (مثل وقت‌شناسی، اتلاف نکردن زمان) چیزی شبیه اطاعت‌پذیری با درونی‌سازی هنجارها<sup>۱۱</sup> است

1. Altruism
2. Compliance
3. Dependability
4. Smith
5. Near
6. Roethlisberger
7. Dickson
8. Cooperation
9. Equilibrium
10. Conscientiousness
11. Norms

که از تعریف «یک کارمند خوب چگونه باید باشد» به دست آمده است؛ این عامل به اطاعت‌پذیری تعمیم‌یافته<sup>۱</sup> اشاره دارد (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳، ص. ۶۵۷).

پادساکف و همکارانش (۱۹۹۰)، بر پایه کار مفهومی اورگان (۱۹۸۸)، اقلام پنج‌گانه زیر را برای رفتار شهروندی سازمانی مشخص کردند:

۱. نوع‌دوستی: رفتاری اختیاری است که از سوی کارکنان، برای کمک مؤثر در حل مشکلات سازمانی سایرین، صورت می‌گیرد.

۲. وجدان: رفتاری اختیاری است که فراتر از حداقل الزامات نقش، در حوزه‌های حضور و غیاب، رعایت قوانین، مرخصی و غیره، از سوی کارکنان صورت می‌گیرد.

۳. جوانمردی: تمایل کارمند به تحمل بدون اعتراض شرایط کاری کمتر از حد ایده‌آل است.

۴. ادب: رفتار اختیاری فرد برای پیشگیری از وقوع مشکلات کاری با دیگران است.

۵. فضیلت شهروندی: رفتار اختیاری فرد است که نشان می‌دهد وی نگران امور شرکت است و در آن مشارکت و همکاری می‌کند.

ویلیامز<sup>۲</sup> و اندرسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) نیز، دو حوزه وسیع در رفتارهای شهروندی سازمانی ارائه کرده‌اند: رفتار شهروندی سازمانی سازمان‌محور<sup>۴</sup>: رفتارهایی که به کل سازمان منفعت می‌رساند. (مثل غیبت را از پیش اطلاع دادن؛ تعهد به قوانین غیررسمی توصیه‌شده برای حفظ نظم) و رفتار شهروندی سازمانی فردمحور<sup>۵</sup>: رفتارهایی که برای افراد خاصی منفعت دارند و غیرمستقیم به سازمان سود می‌رسانند (مثل کمک به کسانی که غیبت کردند، علاقه شخصی به دیگران داشتن) (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱، ص. ۶۰۱-۶۰۲).

اورگان (۱۹۹۰) حوزه رفتار شهروندی سازمانی را با معرفی دو مفهوم جدید صلح‌طلبی<sup>۶</sup> و هواداری<sup>۷</sup> گسترش داد. وی برای استفاده از این دو گونه جدید رفتار، به دنبال توسعه مقیاس فراگیرتر رفتار شهروندی سازمانی بود. از دید او صلح‌طلبی و هواداری (به همراه نوع‌دوستی و ادب) ابعاد فرعی سازه کلی تر «رفتار کمک‌کننده»<sup>۸</sup> هستند. در نظام فروش، که تمرکز مطالعه او بوده، رفتار شهروندی سازمانی رفتارهای فروشنده‌ای توصیف شده که از روی بصیرت باور دارد مستقیماً در ارتقای عملکرد مؤثر سازمان نقش دارد، بدون آنکه الزاماً این رفتارها بر بهره‌وری فروش ظاهر شده تأثیر بگذارد. اشکال گوناگون رفتار شهروندی سازمانی به زعم پودساکف و مکنزی (۱۹۹۴) جوانمردی، فضیلت شهروندی، و رفتار کمک‌کننده (ترکیبی از چند نوع رفتار شهروندی: نوع‌دوستی، ادب، صلح‌طلبی و هواداری) است که تمام آن‌ها برای کمک به همکاران در حل مسائل کاری یا دوری از ایجاد آن‌هاست.

1. Generalized Compliance

2. Williams

3. Anderson

4. OCBO

5. OCBI

6. Peacekeeping

7. Cheerleading

8. Helping Behavior

- ون داین<sup>۱</sup>، گراهام و داینسک<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) مفاهیم رفتار شهروندی سازمانی را از کار گراهام (۱۹۹۱) اقتباس کردند. وی، با یادآوری ادبیات شهروندی مدنی در علوم سیاسی، مفهوم جهان‌شمول رفتار شهروندی سازمانی را مرکب از سه دسته اساسی دانست که عبارتند از:
۱. اطاعت سازمانی<sup>۳</sup>: به پذیرش ضرورت و مطلوبیت قواعد و قوانین منطقی برای اداره ساختار سازمان، شرح شغل و سیاست‌های پرسنلی اشاره دارد. اطاعت می‌تواند با احترام به قوانین و دستورالعمل‌ها، وقت‌شناسی در ادای وظایف و نظارت بر منابع سازمانی نشان داده شود.
  ۲. وفاداری سازمانی<sup>۴</sup>: شناخته شدن با رهبران سازمان و کلیت سازمان و تبعیت از آن‌ها فراتر از علائق محدود فردی، گروه کاری و دپارتمانی است و با رفتارهایی نظیر دفاع از سازمان در برابر تهدیدها، مشارکت در ترفیع محصولات و همکاری با دیگران برای دستیابی به اهداف جامع سازمان قابل مشاهده است.
  ۳. مشارکت سازمانی<sup>۵</sup>: علاقه به امور سازمانی است که با استانداردهای عالی شایستگی (با مطلع نگاه داشتن افراد) اعتبار می‌یابد و از طریق مشارکت مسئولانه و تمام‌عیار در اداره سازمان ارائه می‌شود. حضور در جلسات غیرالزامی، تسهیم نظرها و ایده‌های جدید با دیگران و تقابل با پدیده هم‌رنگ شدن با جماعت، از طریق حمایت از نظر اقلیت، یا رساندن اخبار ناخوشایند از رفتارهای نشان‌دهنده آن است (ون داین و همکارانش، ۱۹۹۴، ص ۲۵۵).
- مورمن<sup>۶</sup> و بلیکی<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) نیز، مقیاس رفتار شهروندی سازمانی خود را بر پایه مفاهیم شهروندی سازمانی گراهام (۱۹۸۹) - که برگرفته از ادبیات علوم سیاسی بود - ایجاد کردند. اما چهار بُعد رفتار شهروندی سازمانی اندازه‌گیری شده توسط مورمن و بلیکی، با ون داین و همکارانش متفاوت است. از نظر آن‌ها، گراهام (۱۹۸۹) مدل چهار بُعدی رفتار شهروندی سازمانی را ارائه داده و فرض می‌کند که هر بُعد از عوامل متفاوتی ناشی می‌شوند. این چهار بُعد عبارتند از:
۱. کمک بین فردی: بر کمک به همکاران در هنگام نیاز تمرکز دارد
  ۲. ابتکار فردی<sup>۸</sup>: ارتباطات با دیگران در محیط کار را، برای بهبود فردی و گروهی عملکرد، توضیح می‌دهد.
  ۳. صنعت شخصی<sup>۹</sup>: عملکرد فراتر از مأموریت محول برای کارهای خاص را شرح می‌دهد.
  ۴. حامی وفادار<sup>۱۰</sup>: به ترفیع تصویر سازمانی در بیرون سازمان اشاره دارد (مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵، ص ۱۳۰).

1. Van Dyne
2. Dienesch
3. Organizational Obedience
4. Organizational loyalty
5. Organizational Participation
6. Moorman
7. Blakely
8. Individual Initiative
9. Personal Industry
10. Loyal Boosterism



اگرچه مطالعه موتوویدلو<sup>۱</sup> و ون اسکاتر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) بر تمایز عملکرد کاری و عملکرد ضمنی در نقش مؤلفه‌های عملکرد شغلی صحه گذاشت، اما به علت وجود مؤلفه‌های بین فردی مانند حفظ همکاری و روابط خوب با دیگران، و نیز مؤلفه‌های ارادی یا انگیزشی مانند تحمل مصائب و داوطلب شدن در انجام اضافه کاری در سازه عملکرد ضمنی، ون اسکاتر و موتوویدلو (۱۹۹۶) نیاز به تقویت آن را احساس کردند (ون اسکاتر و موتوویدلو، ۱۹۹۶، ص ۵۲۶). آن‌ها «تسهیل بین فردی<sup>۳</sup>» را نامی برای رفتارهای بین فردی مذکور و «فداکاری شغلی<sup>۴</sup>» را منعکس کننده مقاومت و تلاش دانستند و این رفتارها را این گونه تعریف کردند: تسهیل بین فردی رفتارهای بین فردی‌ای است که در تکمیل اهداف سازمانی مؤثر است و از عملکرد کاری مختص شغل تمایز دارد. تسهیل بین فردی، همانند رفتارهای کمک کننده فوری که اسمیت و همکارانش (۱۹۸۳) آن را نوع دوستی دانستند و گئورگ<sup>۵</sup> و بریف<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) کمک به همکاران نامیدند، شامل رفتارهای سنجیده‌ای است که موجب بهبود روحیه، تشویق به همکاری، رفع موانع عملکردی و کمک در انجام کارهای شغلی همکاران می‌شود. بنابراین، تسهیل بین فردی شامل فعالیت‌های بین فردیست که به حفظ بافت بین فردی و اجتماعی کمک می‌کند تا عملکرد کاری مؤثر در یک نظام سازمانی را حمایت کند.

فداکاری شغلی بر رفتارهای منظم مانند پیروی از قوانین، کار سخت و ابتکار در حل مسائل کاری متمرکز است. این رفتارها شامل بُعد اطاعت عمومی یافته اسمیت و همکارانش (۱۹۸۳) می‌شود. فداکاری شغلی مبنایی انگیزشی برای عملکرد شغلی است؛ چراکه افراد را به عمل سنجیده، در جهت ارتقای خواست‌های سازمان، تحریک می‌کند (ون اسکاتر و موتوویدلو، ۱۹۹۶، ص ۵۲۶).

باتوجه به اینکه بیشتر تحقیقات در زمینه رفتار شهروندی سازمانی در فرهنگ‌های غربی انجام شده، فار<sup>۷</sup> و همکارانش (۱۹۹۷) به تحقیق درباره این علاقه مند شدند که «آیا رفتار شهروندی سازمانی، دارای یک مفهوم جهانی در فرهنگ‌هاست، در حالی که انتظارات از کارمندان در فرهنگ‌های مختلف بسیار متفاوت است؟». براساس هدف مطالعه آن‌ها، مقیاسی چینی از رفتار شهروندی سازمانی توسعه داده شد. آن‌ها پنج بُعد رفتار شهروندی سازمانی را شناسایی و خاطرنشان کردند که دو بُعد نوع دوستی برای همکاران و وجدان کاری از لحاظ مفهومی مشابه نوع دوستی و وجدان شناسایی شده توسط اورگان (۱۹۸۸) است که پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) آن را اندازه گیری کردند. علاوه بر این، آن‌ها یک بُعد دیگر نیز با عنوان «شناسایی شدن با شرکت» شناسایی کردند که از نظر مفهومی به بُعد فضیلت مدنی اندازه گیری شده توسط پادساکف و همکارانش (۱۹۹۰) شباهت زیادی داشت.

ون داین و لی پین<sup>۸</sup> (۱۹۹۸)، براساس چارچوب مفهومی ون داین و همکارانش (۱۹۹۵)،

1. Motowidlo
2. Van Scotter
3. Interpersonal Facilitation
4. Job dedication
5. George
6. Brief
7. Farh
8. LePine

سنجه‌هایی را برای رفتار کمک‌کننده و پیشنهاددهنده، توسعه دادند و این رفتارهای فرانقشی را از رفتارهای درون‌نقشی متمایز دانستند. رفتار کمک‌کننده را رفتاری پیش‌برنده تعریف کردند که بر کنش‌های حمایتی هرچند کوچک تأکید می‌کند. رفتار پیشنهاددهنده<sup>۱</sup> نیز بر بیان چالش‌های سازنده برای بهبود تأکید دارد. رفتار پیشنهاددهنده، راه‌حلهایی را برای ایجاد تغییرات و اصلاحات، حتی در صورت مخالفت سایرین، پیشنهاد می‌کند. رفتار کمک‌کننده برای سازمان‌هایی مهم است که نقش‌ها در آن به هم وابسته باشند و مشارکت کارمندان عملکرد کلی را تسهیل کند. رفتار پیشنهاددهنده زمانی اهمیت می‌یابد که محیط سازمان پویا باشد و ایده‌های جدید سبب تسهیل بهبودهای پیوسته شود (نمث<sup>۲</sup> و استاو<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹).

رفتار کمک‌کننده و پیشنهاددهنده همیشه فرانقشی نیستند. برخی از کارهای مراقبتی (مثل پرستاری)، نیاز به رفتار کمک‌کننده و برخی از کارهای کنترلی (مثل حسابرسی) نیاز به رفتار پیشنهاددهنده دارند. در این موارد، رفتار کمک‌کننده و پیشنهاددهنده درون‌نقشی هستند (ون داین و لی پین، ۱۹۹۸، ص. ۱۰۹).

بتنکورت<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۱)، برپایه کار ون داین و همکاران (۱۹۹۴) که سه نقش اصلی برای کارکنان خط مقدم در شرکت‌های خدماتی مشخص کرده بودند، به تعریف مجدد سه بُعد پرداختند:

۱. وفاداری: از آنجا که کارکنان نماینده شرکت در برابر دیگران هستند، می‌توانند تصویر سازمان را ترفیع دهند یا محو سازند؛ لذا ارائه رفتارهای وفادارانه و حمایتی از جانب آنان، درقبال محصولات، خدمات و خصوصاً تصویر سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

۲. مشارکت: برقراری ارتباط استراتژیک با محیط بیرونی و عملیات درونی سازمان، با تأمین اطلاعات از نیازهای مشتریان و توصیه بهبود در تحویل خدمت، از طریق کارکنان خط مقدم حاصل می‌شود. لذا رفتارهای مشارکتی شهروندی سازمانی کارکنان خط مقدم، مانند ابتکار شخصی، برای بهبود تحویل خدمت توسط سازمان، هم‌تایان وی و خصوصاً در ارتباطات، برای توانایی شرکت در رفع نیازهای متغیر مشتریان، امری حیاتی است.

۳. تحویل خدمت: هوشیاری در ایفای نقش برای کارکنان خط مقدم ضروری است؛ به‌ویژه زمانی که رفتارها مستقیماً بر مشتری تأثیرگذار است. قابلیت اتکا، پاسخ‌گویی و هم‌دردی از جمله رفتارهایی هستند که در کیفیت خدمت کارکنان خط مقدم اهمیت دارند. لذا انجام رفتارهای تحویل خدمت شهروندی سازمانی، که به‌صورت هوشیارانه در فعالیتهای تحویل خدمت به مشتری صورت می‌گیرند، برای کارکنان خط مقدم لازم است.

اگرچه اکثر پژوهش‌های داخلی در این حوزه از سنجه‌های خارجی استفاده کرده‌اند، محدود سنجه‌هایی نیز در داخل توسعه داده شده است. توره (۱۳۸۵)، با کاوش در ادبیات، شش عامل مهم تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی را بین کارکنان و مدیران شناسایی کرد. فداکاری، مشارکت،

1. Voice  
2. Nemeth  
3. Staw  
4. Bettencourt

جوانمردی، توجه و احترام، وفاداری و وظیفه‌شناسی شاخص‌هایی است که در قالب پرسش‌نامه‌ای ۲۹ سؤال به سنجش رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. حسنی کاخکی و قلی‌پور (۱۳۸۶) نیز دوازده سؤال برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی در چهار بُعد جوانمردی، رفتار مدنی، باوجدان بودن و نوع‌دوستی طراحی کردند. باتوجه به بررسی‌های صورت‌گرفته توسط نویسندگان، جمع‌بندی مدل‌ها و ارزیابی سنجه‌ها با محتوای تعاریف مفهومی در جدول ۱ آورده شد.

جدول ۱: جمع‌بندی مدل‌ها و ارزیابی سنجه‌ها با محتوای تعاریف مفهومی

پژوهشگران	سال	مؤلفه‌ها	تعداد گونه	باتوجه به تعاریف مفاهیم	
				سؤالات مسئله‌دار	روایی محتوایی
باتمن و اورگان	۱۹۸۳	رفتار شهروندی سازمانی	۳۰	۵ و ۶ و ۱۱ و ۱۸ و ۲۹	نسبتاً مناسب
اسمیت و اورگان و نیر	۱۹۸۳	نوع‌دوستی اطاعت‌پذیری تعمیم‌یافته	۷ ۹	۱ و ۶ و ۷	خوب
پادساکف، مکنزی، مورمن و فتر	۱۹۹۰	نوع‌دوستی وجدان جوانمردی ادب فضیلت شهروندی	۵ ۵ ۵ ۵ ۴	- ۵ و ۳ منفی - -	نسبتاً مناسب
ویلیامز و اندرسون	۱۹۹۱	فردمحور سازمان‌محور	۷ ۷	۶ و ۷	خوب
موتوئیدلو و ون اسکاتر	۱۹۹۴	عملکرد ضمنی	۱۶	۱ و ۹ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴	میهم
پادساکف و مکنزی	۱۹۹۴	نوع‌دوستی ادب هواداری صلح‌طلبی جوانمردی فضیلت شهروندی	۲ ۲ ۱ ۲ ۴ ۳	- - کلی - منفی -	خوب خوب ضعیف خوب مثال مثبت! ناکافی
ونداین، گراهام و داینسک	۱۹۹۴	وفاداری اطاعت مشارکت اجتماعی مشارکت و کالتی مشارکت کارکردی	۷ ۱۰ ۵ ۷ ۵	۷ - ۵ و ۳ و ۴ و ۵ ۶ و ۴ و ۵ و ۶ هم‌پوشانی	نسبتاً مناسب خوب ضعیف ضعیف ضعیف
مورمن و بلیکی	۱۹۹۵	کمک بین‌فردی ابتکار فردی صنعت شخصی حامی وفادار	۵ ۵ ۴ ۵	۴ و ۵ ۲ و ۴ ۴ ۳	نسبتاً مناسب

ون اسکاتر و موتویدلو	۱۹۹۶	تسهیل بین‌فردی فداکاری شغلی	۷ ۸	کلی ۵	ضعیف ضعیف
فار، ارلی و لین	۱۹۹۷	شناسایی با شرکت نوع دوستی با همکاران وجدان هماهنگی بین‌فردی حفاظت از منابع شرکت	۴ ۴ ۵ ۴	- - - -	ناقص نسبتاً خوب
ون داین و لی بین	۱۹۹۸	رفتار کمک‌کننده رفتار پیشنهاددهنده	۷ ۶	۵ و ۳ کلی	نسبتاً خوب ضعیف
بتنکورت، گوینر و موتر	۲۰۰۱	وفاداری تحویل خدمت مشارکت	۵ ۶ ۵	۵ و ۴ ۲ و ۱ ۳ و ۲	خوب

منبع: یافته‌های پژوهش

### روش‌شناسی تحقیق

رویکرد این تحقیق ترکیبی و تکنیک‌های به‌کار رفته روش تحلیل محتوای جهت‌دار و روش دلفی فازی است.

تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده دانست و از ویژگی‌های آن نظریه‌پردازی به‌جای آزمون نظریه است (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰). گاه نظریه یا تحقیقات قبلی درباره یک پدیده کامل نیستند یا به توصیف بیشتری نیازمندند؛ در این حالت، محقق روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار را برمی‌گزیند. این روش را معمولاً براساس روش قیاسی متکی بر نظریه طبقه‌بندی می‌کنند که تمایز آن با دیگر روش‌ها براساس نقش نظریه در آن‌هاست. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. نظریه از پیش موجود می‌تواند به تمرکز بر پرسش‌های تحقیق کمک کند. این امر پیش‌بینی‌هایی را درباره متغیرهای موردنظر یا ارتباط بین متغیرها فراهم می‌کند. این موضوع می‌تواند به تعیین طرح رمزگذاری اولیه و ارتباط بین رمزها کمک کند، که نشان‌دهنده مقوله‌بندی به شیوه قیاسی است (پوتر<sup>۱</sup> و دونرستین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹).

نمونه در تحلیل محتوای کیفی معمولاً دربردارنده مواردی است که بازتاباننده پرسش‌های پژوهش است و هدفمند انتخاب می‌شود. لذا از میان مدل‌های توسعه‌داده‌شده در مطالعات قبلی، چهارده مدل، به‌عنوان واحد تحلیل، و در مجموع ۲۷۲ گویه، به‌عنوان واحد معنا، به‌صورت هدفمند انتخاب و تحلیل محتوایی شد.

1. Potter  
2. Donnerstein

مدل‌های معتبر مربوط به حوزه رفتار شهروندی سازمانی بررسی و تحلیل محتوایی شدند. سپس ابعاد و مفاهیم محوری، برحسب اهمیت و تأثیر بر عملکرد و قابلیت کاربرد آن‌ها، استخراج شد. به‌منظور اعتباربخشی نتایج، مطابق با اصول تحلیل محتوای جهت‌دار، کنترل جزئی و نهایی صورت گرفت. پس از اتمام فرایند تحلیل محتوا و ارائه چارچوب مدل رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری، برای بررسی اهمیت هریک از ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب ارائه‌شده و اعتباربخشی به این چارچوب، باتوجه‌به نظر خبرگان، از روش دلفی فازی استفاده شد. شرکت‌کنندگان در این دلفی متخصصانی بودند که از چهار ویژگی دانش و تجربه مرتبط و تمایل و زمان کافی برای پاسخ‌گویی برخوردار بودند؛ باتوجه‌به همگن بودن نمونه انتخابی، حضور پنج خبره کفایت می‌کرد. به‌علت مشکلات جمع‌آوری داده‌ها از یک‌سو و تکراری شدن پاسخ‌ها از سوی دیگر، از نمونه‌گیری بزرگ‌تر اجتناب شد. در این پژوهش، روش دلفی فازی پیشنهادشده توسط ایشیکاوا<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۳) به‌کار رفته که رایج‌ترین دلفی فازی مورداستفاده در سطح بین‌المللی است. برای تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی، از روش ارائه‌شده توسط کلیر<sup>۲</sup> و یوان<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) استفاده شده است. برای به‌دست آوردن مقادیر فازی‌زدایی‌شده، از روش تبدیل اعداد فازی به نمرات قطعی (CFCS<sup>۴</sup>) استفاده شد که توسط اپریکوویک<sup>۵</sup> و تزنگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) پیشنهاد شده است.

### یافته‌های پژوهش

با بررسی تعاریف گوناگون از رفتار شهروندی سازمانی تعریف زیر به‌دست آمد:

«رفتار شهروندی سازمانی، رفتار سخاوتمندانه‌ای است؛ چراکه با وجود ارتقای عملکرد سازمان (پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴؛ ون داین و همکاران، ۱۹۹۴؛ مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵)، از آنجاکه ظهورش در عملکرد فرد بارز نیست (پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴)، در ارزیابی عملکرد به‌صورت مستقیم نیامده و پاداش مستقیم دریافت نخواهد شد (باتمن و اورگان، ۱۹۸۳؛ پادساکف و همکا، ۱۹۹۰؛ موتویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴). این رفتارها یا مستقیماً به کل سازمان منفعت می‌رسانند یا از طریق کمک به هم‌تایان اثر مثبت خود را بر عملکرد سازمان اعمال می‌کنند (ویلیامز و اندرسون، ۱۹۹۱). یک شهروند سازمانی، براساس موقعیتی که در آن قرار دارد، می‌تواند رفتارهای مثبت و پیش‌برنده و یا رفتارهای نگه‌دارنده از خود بروز دهد (اسمیت و همکارانش، ۱۹۸۳؛ مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵؛ ون اسکاتر و موتویدلو، ۱۹۹۶).»

با اجرای تحلیل محتوای جهت‌دار براساس نظریات موجود، تم کلی از چهار مقوله که هریک سه زیرمقوله دارند، تشکیل شد. سپس چارچوب کلی توسط خبرگان، به روش دلفی فازی، ارزیابی شد. در ادامه، هریک از مقوله‌ها تشریح و درنهایت مدل کلی ترسیم شد:

1. Ishikawa
2. Klir
3. Yuan
4. Converting Fuzzy data into Crisp Scores
5. Opricovic
6. Tzeng

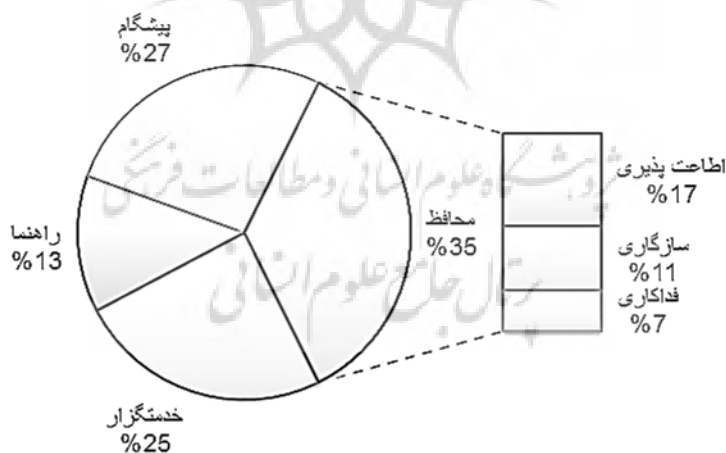
### مقولهٔ محافظ

شناسایی شدن با سازمان و تبعیت از آن (ون داین و همکاران، ۱۹۹۴)، حفاظت از منابع شرکت (فار و همکاران، ۱۹۹۷)، سخت‌کوشی (ون اسکاتر و موتویدلو، ۱۹۹۶)، پیروی از قوانین حتی اگر ناراحت‌کننده باشد (موتویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴؛ ون داین و همکاران، ۱۹۹۴) و تحمل شرایط کاری نه‌چندان ایده‌آل (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰؛ موتویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴؛ پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴) رفتارهایی هستند که مستقیماً بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند و از پی‌آمدهای منفی جلوگیری می‌کنند. این‌گونه رفتارها، «محافظ» نامیده شده‌اند. با استفاده از روش تحلیل محتوای جهت‌دار، جدول ۲ به‌عنوان چارچوبی برای کدبندی مفاهیم «مقولهٔ محافظ»، طراحی شد.

جدول ۲: چارچوب کدبندی مفاهیم مقولهٔ محافظ

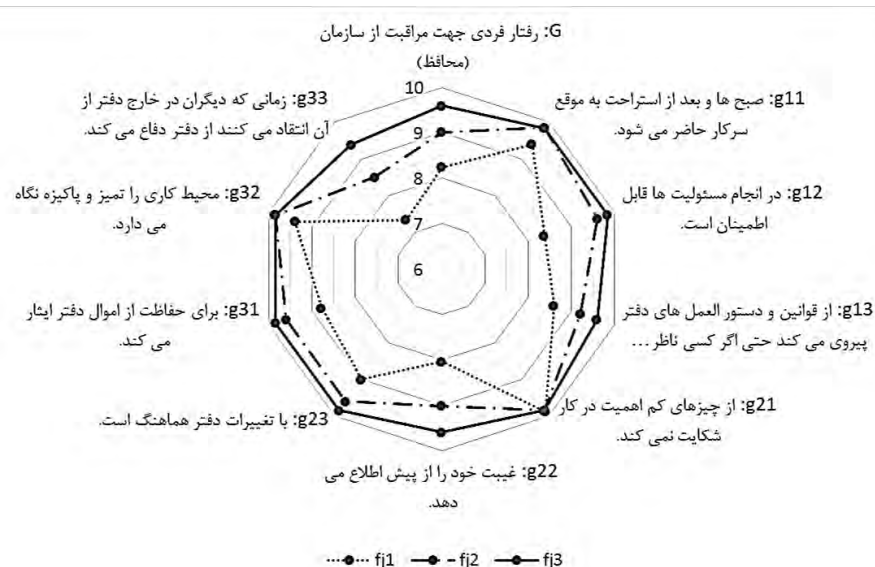
تم	رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری		
مقوله	رفتار فردی جهت مراقبت از سازمان (محافظ)		
زیرمقوله	اطاعت‌پذیری	سازگاری	فداکاری
رمز	وقت‌شناسی، مسئولیت‌پذیری، اطاعت‌پذیری	تحمل‌پذیری، مراقبت از نظم سازمانی، هماهنگی با تغییرات	حفاظت از اموال، نظافت محیط کار، دفاع از شهرت سازمان

نمودار ۱ میزان فراوانی نسبی هریک از مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مربوط به مقولهٔ محافظ را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: فراوانی نسبی زیرمقوله‌های محافظ

همان‌گونه که از داده‌های کمی حاصل از تحلیل محتوای مدل‌های منتخب نتیجه می‌شود، تأکید بیشتر این مدل‌ها بر رفتارهای فردی برای مراقبت از سازمان یا همان رفتارهای محافظ است و از میان این رفتارها، به اطاعت‌پذیری بیشتر پرداخته شده است. در نمودار ۲، میزان موافقت خبرگان در هریک از مفاهیم استخراج‌شده، براساس اعداد دلفی فازی‌زدایی‌شده، مشاهده می‌شود.



برای تعیین مفاهیم و عوامل مهم، براساس نظر خبرگان، مقدار ۷ به عنوان عدد آستانه در نظر گرفته شد. باتوجه به این مقدار آستانه، همه مفاهیم مقوله محافظ از نظر خبرگان حائز اهمیت شناخته شدند.

### مقوله خدمتگزار

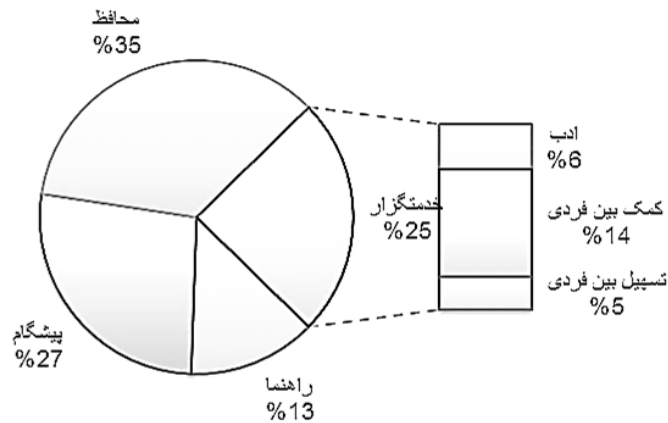
پیشگیری از وقوع مشکلات کاری با دیگران (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰؛ پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴)، هماهنگی بین فردی (فار و همکاران، ۱۹۹۷) و صلح طلبی در تعارضات بین همتایان (پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴) رفتارهایی غیرمستقیم هستند که به جلوگیری از پیامدهای منفی می انجامند و «خدمتگزار» نامیده می شوند. با روش تحلیل محتوای جهت داری، چارچوبی برای کدبندی مفاهیم «مقوله خدمتگزار» طراحی شد (جدول ۳).

جدول ۳: چارچوب کدبندی مفاهیم مقوله خدمتگزار

رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری			تم
رفتار بین فردی جهت مراقبت از سازمان (خدمتگزار)			مقوله
تسهیل بین فردی	کمک بین فردی	ادب	زیرمقوله
ریش سفیدی، خوش خبری، رعایت احترام	کمک به همکار، تمایل به همکاری، هماهنگی با دیگران	عیب جویی نکردن، تأثیر بر دیگران، همدلی	رمز

نمودار ۳ فراوانی نسبی هریک از مقوله ها و زیرمقوله های مربوط به مقوله خدمتگزار نشان

می دهد.



نمودار ۳: فراوانی نسبی زیرمقوله‌های خدمتگذار

سومین فراوانی در بین مقوله‌ها مربوط است به رفتارهای بین فردی برای مراقبت از سازمان که با نام خدمتگذار مشخص شده است. کمک بین فردی با اختلاف چشمگیری در میان زیرمقوله‌های مقوله خدمتگذار مورد توجه قرار گرفته است. در نمودار ۴ نیز، میزان موافقت خبرگان در هریک از مفاهیم استخراج شده، براساس اعداد دلفی فازی زدایی شده، مشاهده می‌شود.



نمودار ۴: اعداد فازی زدایی شده (fj) مربوط به مفاهیم مقوله خدمتگذار در سه مرحله دلفی

همان گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، باتوجه به مقدار آستانه، همه مفاهیم مقوله خدمتگذار از نظر خبرگان حائز اهمیت شناخته شدند.



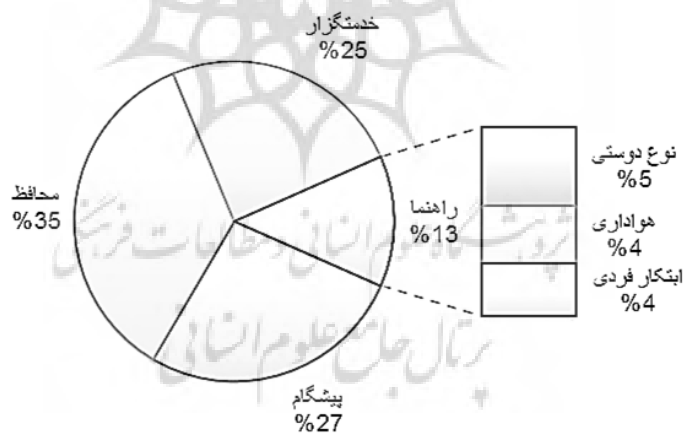
## مقوله راهنما

رفتارهای کمک‌کننده که به ساخت و حفظ روابط منجر می‌شوند (ون داین و لی پین، ۱۹۹۸)، همکاری با هم‌تایان در ادای وظایفشان به‌هنگام نیاز (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳؛ مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵؛ موتوویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴؛ پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴؛ پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰)، بهبود روحیه و تشویق به همکاری (ون اسکاتر و موتوویدلو، ۱۹۹۶) و درنهایت تشویق و تقویت فضائل همکاران (پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴) رفتارهای پیش‌برنده‌ای هستند که به‌صورت ضمنی در عملکرد سازمان نقش دارند و رفتارهای «راهنما» نامیده می‌شوند. با روش تحلیل محتوای جهت‌دار، چارچوبی برای کدبندی مفاهیم مقوله راهنما طراحی شد (جدول ۴).

جدول ۴: چارچوب کدبندی مفاهیم مقوله راهنما

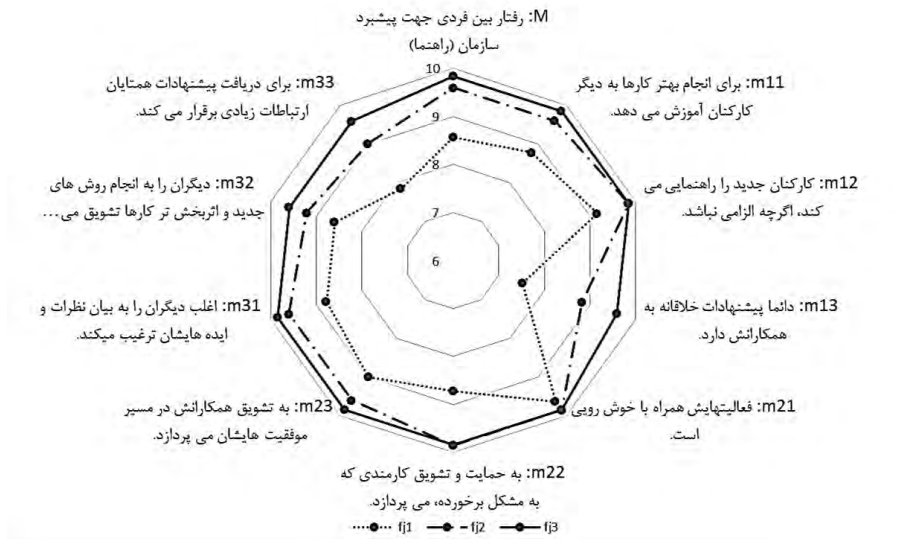
رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری			تم
رفتار بین‌فردی برای پیشبرد سازمان (راهنما)			مقوله
ابتکار فردی	هواداری	نوع دوستی	زیرمقوله
ترغیب به ایده‌پردازی، تشویق به نوآوری، رعایت احترام	حمایت، خوش‌رویی، تشویق	آموزش همکاران، راهنمایی تازه‌واردان، پیشنهاد به همکاران	رمز

نمودار ۵ فراوانی نسبی هریک از مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مربوط به مقوله راهنما را نشان می‌دهد.



نمودار ۵: فراوانی نسبی زیرمقوله‌های راهنما

کمترین توجه به مقوله راهنما شده که نماینده رفتارهای بین‌فردی در پیشبرد سازمان است. میان فراوانی زیرمقوله‌های آن تفاوت چندانی مشاهده نمی‌شود. در نمودار ۶، میزان موافقت خبرگان در هریک از مفاهیم استخراج‌شده، براساس اعداد دلفی فازی‌زدایی‌شده مشاهده می‌شود.



نمودار ۶: اعداد فازی‌زدایی شده (fj) مربوط به مفاهیم مقوله راهنما در سه مرحله دلفی

همان گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، باتوجه به مقدار آستانه، همه مفاهیم مقوله راهنما، از نظر خبرگان حائز اهمیت شناخته شدند.

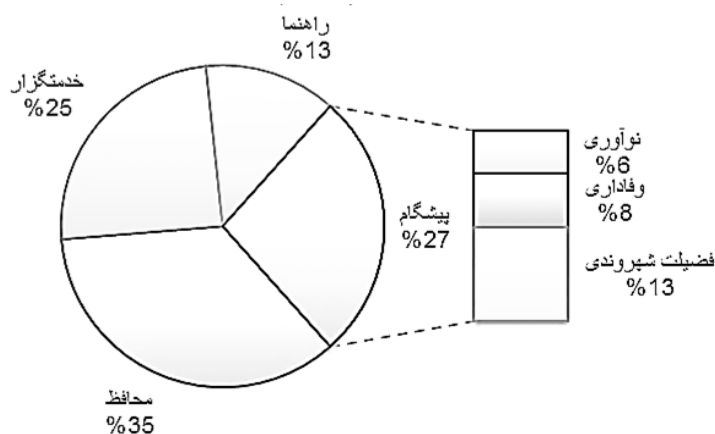
### مقوله پیشگام

رفتارهای پیش‌برنده، که مستقیماً به سازمان منفعت می‌رسانند، عبارتند از: رفتارهای فراتر از حداقل الزامات نقش (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰)، عملکرد فراتر از مأموریت محوله (مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵)، داوطلب شدن برای فعالیت‌های کاری که رسماً بخشی از شغل نیستند (موتوویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴؛ ون داین و همکاران، ۱۹۹۴)، تصدیق و حمایت و دفاع از اهداف سازمان (موتوویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴؛ ون داین و همکاران، ۱۹۹۴؛ مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵)، ترفیع تصویر سازمان (مورمن و بلیکی، ۱۹۹۵)، دادن پیشنهاد برای اصلاح و تغییر به سمت بهبود فرایندها (ون داین و لی پین، ۱۹۹۸) و درنهایت مشارکت مسئولانه توأم با توجه به حیات سازمانی (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰؛ موتوویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴؛ پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴؛ ون داین و همکاران، ۱۹۹۴). این دسته رفتارها، رفتارهای «پیشگام» نام گرفتند. با روش تحلیل محتوای جهت‌دار، چارچوبی برای کدبندی مفاهیم مقوله پیشگام طراحی شد (جدول ۵)

جدول ۵: چارچوب کدبندی مفاهیم مقوله پیشگام

رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری			تم
رفتار فردی جهت پیشبرد سازمان (پیشگام)			مقوله
فضیلت شهروندی	وفاداری	نوآوری	زیرمقوله
حضور در فعالیتهای اختیاری، حضور در کار بالا، تکمیل پیش از موعد کارها	ترفیع خدمات، افتخار به دفتر، توصیه دفتر به دیگران	استفاده از ایده‌های ناب، ارائه پیشنهاد به دفتر، ارائه پیشنهاد به مشتری	رمز

نمودار ۷ فراوانی نسبی هریک از مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مربوط به مقوله پیشگام را نشان می‌دهد.



نمودار ۷: فراوانی نسبی زیرمقوله‌های پیشگام

رفتار پیشگام یا همان رفتارهای فردی در پیشبرد سازمان دومین مقوله از نظر فراوانی است. فضیلت شهروندی زیرمقوله اول در بین سه زیرمقوله است. در نمودار ۸، میزان موافقت خبرگان در هریک از مفاهیم استخراج شده، براساس اعداد دلفی فازی زدایی شده، مشاهده می‌شود.

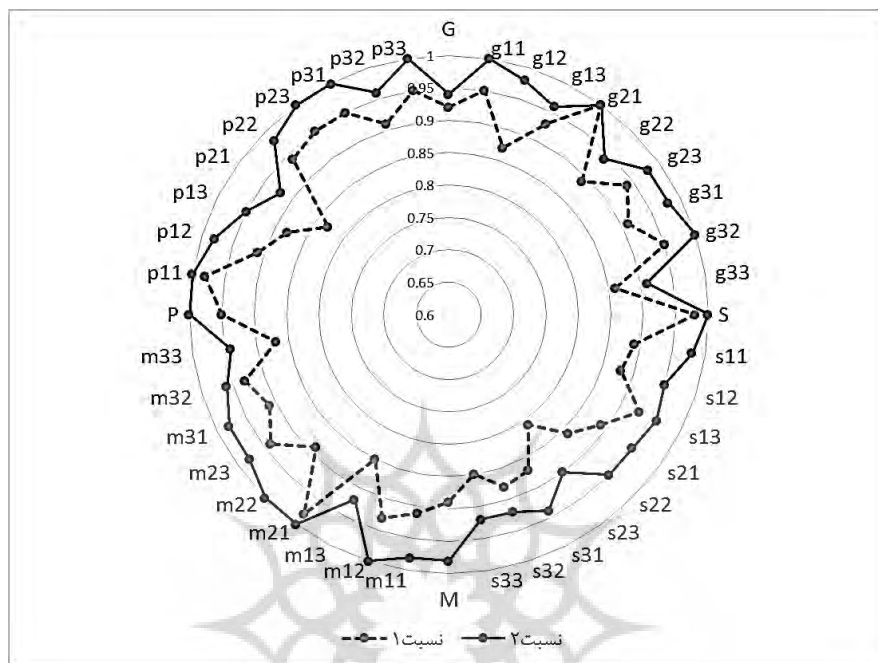


نمودار ۸: اعداد فازی زدایی شده (fj) مربوط به مفاهیم مقوله پیشگام در سه مرحله دلفی

همان‌گونه که در نمودار مشاهده می‌شود، باتوجه به مقدار آستانه، همه مفاهیم مقوله پیشگام از نظر خبرگان حائز اهمیت شناخته شدند.

باتوجه به نتایج حاصل از سه دور، مشاهده می‌شود که تمام مؤلفه‌ها و مفاهیم استخراج شده از نظر خبرگان مهمند. همان‌گونه که در نمودار ۹ مشاهده می‌شود با نزدیک شدن نسبت اعداد فازی زدایی شده

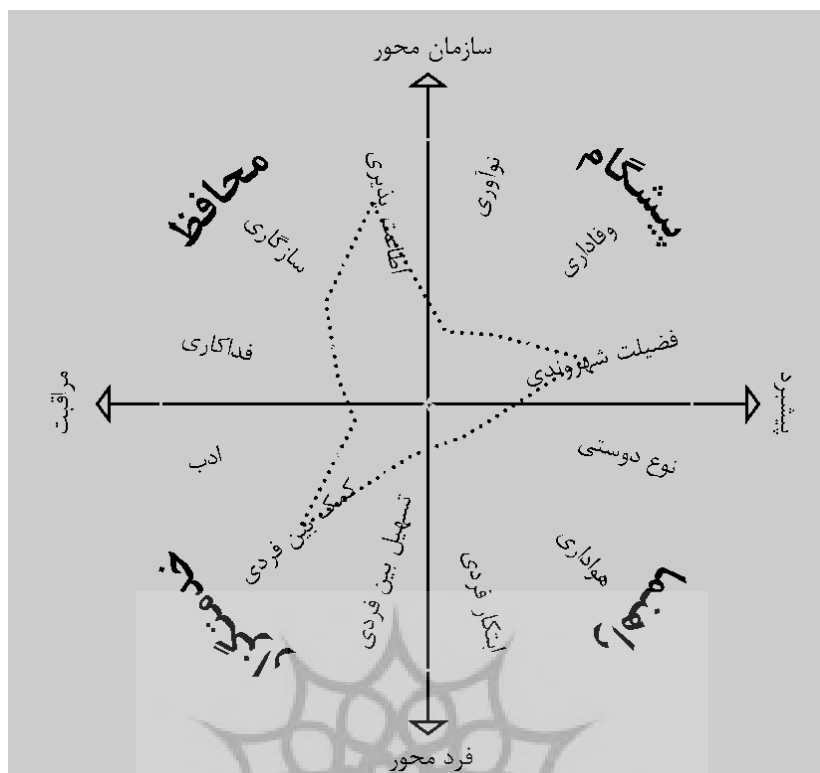
به عدد یک، فرایند دلفی فازی به اجماع رسیده است. نسبت دو دور آخر برای تمام سؤالات دلفی بالاتر از ۹ و اکثراً بالای ۹/۵ است و این نشان‌دهنده درجه بالایی از اجماع بین آرای خبرگان است؛ باتوجه‌به این نتیجه، می‌توان نتایج به‌دست‌آمده از فاز سوم پرسش‌نامه دلفی را نهایی در نظر گرفت.



نمودار ۹: نسبت اعداد فازی زدایی‌شده دور دوم به اول و دور سوم به دوم

### بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل محتوای کیفی را می‌توان روش تحقیقی دانست برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته‌شده. همچنین، یکی از ویژگی‌های بنیادین پژوهش‌های کیفی نظریه‌پردازی به‌جای آزمون نظریه است. باتوجه‌به سؤال تحقیق، روش تحلیل محتوای جهت‌دار، برای معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه، به‌کار رفت. درنهایت، مدل زیر (نمودار ۱۰) برای رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری استخراج شد و با روش دلفی فازی توسط خبرگان ارزیابی شد.



نمودار ۱۰: مدل رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری

خط چین وسط نمودار نمایانگر میزان فراوانی نسبی زیرمقوله‌ها است. فراوانی بیشتر مقوله‌هایی مانند اطاعت‌پذیری، فضیلت شهروندی و کمک بین‌فردی نشانگر اصالت این مؤلفه‌ها در مدل‌های اولیه است، که توانسته‌اند در مدل‌های بعدی نیز باقی بمانند. اما از آنجاکه هدف این تحقیق کیفی تأکید بر کمیّت نبود، تمامی مؤلفه‌های متناسب با تعریف مفهومی و مطالعات صنعت گردشگری بررسی شد. آنچه در این مدل اهمیت دارد وجود دو بعد است که چهار ناحیه با نام‌های محافظ، خدمتگزار، راهنما و پیشگام را به‌وجود آورده است. این ابعاد و ناحیه‌ها با توجه به تعریف مفهومی ایجاد شده‌اند. رفتارهایی که در مراقبت از سازمان انجام می‌پذیرند شامل دو ناحیه محافظ و خدمتگزارند. این رفتارها از بروز مشکلات جلوگیری می‌کند و به افراد این اجازه را می‌دهد تا رفتارهای پیش‌برنده مانند رفتارهای راهنما و پیشگام را از خود بروز دهند. اگر سازمان به‌دنبال روغن‌کاری چرخ‌های سیستم اجتماعی خود است، باید این رفتارها را ارزیابی و تقویت کند.

نیمه بالایی مدل مربوط به رفتارهای فردی است که مستقیماً بر عملکرد سازمان اثر مثبت می‌گذارند. سازمان‌ها، با توسعه و آموزش مهارت‌های فردی مرتبط، می‌توانند از این اهرم برخوردار شوند. در پایین نمودار، روابط بین‌فردی نمود پیدا می‌کنند. تیم‌سازی و مهارت‌های کار گروهی و تقویت سایر توانمندی‌های ارتباطی، رفتارهای این حوزه را ارتقا خواهد داد.

همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد، این مدل از بررسی نظریه‌های مطرح حاصل شده است؛ لذا برخی مفاهیم عیناً به مدل راه پیدا کردند و برخی، با توجه به ابعاد، نیاز به اصلاح داشتند. مؤلفه‌های هواداری

(پادساکف و مکنزی، ۱۹۹۴؛ اورگان، ۱۹۸۸ الف؛ اورگان ۱۹۹۰ ب)، اطاعت‌پذیری (اسمیت و همکاران، ۱۹۸۳؛ گراهام، ۱۹۹۱؛ ون داین و همکاران، ۱۹۹۴)، ادب (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰) و فضیلت شهروندی (پادساکف و همکاران، ۱۹۹۰) به‌خوبی در این چارچوب جای گرفتند. باقی مؤلفه‌ها، اگرچه با اقتباس از نظریه‌های پیشین است، با اصلاح در مدل آورده شدند. برای مثال، در اکثر سنجه‌ها دو مؤلفه نوع‌دوستی و کمک بین‌فردی در قالب یک مؤلفه ارزیابی شدند؛ در اینجا کمک بین‌فردی رفتاری مراقبتی است که با کمک به همتایان و انجام کارهای عقب‌افتاده از ایجاد مشکل در روند فعالیت‌های سازمان جلوگیری می‌کند، اما نوع‌دوستی فعالیتی است در جهت آموزش و راهنمایی همتایان برای آشنایی سریع‌تر با وظایف شغلی و محیط کارشان. در نتیجه، این نمودار کمک بسیار خوبی برای سنجش سطح رفتارهای شهروندی سازمانی است تا سازمان بتواند، با توانمندسازی کارکنان، توازن در این رفتارها به‌وجود آورد یا مطابق با اهداف خود رفتارهای موردنظر را پرورش دهد.

با توجه به خدماتی بودن صنعت گردشگری و نقش محوری کارکنان در خلق تجربه سفر و رضایت مشتریان، تمرکز بر کیفیت خدمات ارائه‌شده الزامی است. تأثیر اثبات‌شده رفتارهای شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی، شناخت ابعاد و مؤلفه‌های آن در صنعت گردشگری را با لحاظ کردن آرای خبرگان جهت بومی‌سازی این مفهوم ضروری می‌نماید. از این‌رو، این پژوهش بر آن بود تا مدلی منسجم حاصل از بررسی دقیق مدل‌های مطرح و کسب نظر خبرگان صنعت ارائه کند. مدیران و مسئولان فعال در صنعت گردشگری با این مدل می‌توانند سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان خود را بسنجند و با تمرکز بر ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده به ارتقای آن و در نتیجه اعتلای مجموعه خود دست یابند.

در پایان لازم است به این نکته اشاره شود که این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود. بررسی کلیه مدل‌ها و مطالعه تمام متونی که پیرامون رفتارهای فراوظیفه‌ای و اختیاری مرتبط با مفهوم رفتار شهروندی سازمانی منتشر شده‌اند، به‌علت گستردگی، نبود دسترسی و یا دور ماندن از دید پژوهشگران، امکان‌پذیر نبود. محدودیت دیگر این تحقیق ناشی از نمونه‌برداری از متون و بهره‌گیری از نظر خبرگان بوده که ممکن است موجب از قلم افتادن برخی مفاهیم موجود در سایر متون و یا نظریه‌های دیگر خبرگان در این حوزه شده باشد.

## منابع

- ابراهیم پور، حبیب، حسن زاده، محمد، نعمتی، ولی. (۱۳۹۱). «رفتار شهروندی سازمانی و وفاداری گردشگران». فصل‌نامه مطالعات گردشگری، شماره ۱۸، صص ۷۳-۹۲.
- ایمان، محمدتقی، نوشادی، محمودرضا. (۱۳۹۰). «تحلیل محتوای کیفی». پژوهش، سال سوم، شماره دوم، پاییز و زمستان، صص ۱۵-۴۴.
- توره، ناصر. (۱۳۸۵). «شناخت عوامل رفتار شهروندی سازمانی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی در سازمان‌های استان قم». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت پردیس قم، دانشگاه تهران.

حسنی کاخکی، احمد، قلی‌پور، آرین. (۱۳۸۶). «رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری». *پژوهش‌نامه بازرگانی*، زمستان ۱۳۸۶، دوره ۱۲، شماره ۴۵، صص ۱۱۵ - ۱۴۵.

دعائی، حبیب اله، مرتضوی، سعید، نوری، علی. (۱۳۸۸). «ارتقای سطح کیفیت خدمات: بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی (مورد مطالعه: هتل پارس مشهد)». *چشم‌انداز مدیریت*، شماره ۳، صص ۶۷-۸۵.

زارعی متین، حسن، الوانی، سید مهدی، جندقی، غلام رضا، احمدی، فریدون. (۱۳۸۹). «ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی، مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران». *دوفصل‌نامه مدیریت دولتی*، دوره ۳ شماره ۵.

زند، ابتهال. (۱۳۹۳). «بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هتل، مطالعه موردی: گروه هتل های آریا». *فصل‌نامه علمی تخصصی گردشگری*، سال دوم، شماره دوم.

طبرسا، غلامعلی و رامین‌مهر، حمید، (۱۳۸۹). «ارائه مدل رفتار شهروندی سازمانی»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۳، صص ۱۰۳-۱۱۷.

مروتی شریف‌آبادی، علی، ابوهاشم‌آبادی، فرزانه و اسدیان اردکانی، فائزه. (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری یزد با رویکرد VIKOR فازی». *فصل‌نامه گردشگری و توسعه*، دوره ۲، شماره ۱ (۷).

نجات، سید امیررضا، کوثرنشان، محمدرضا، میرزاده، اکبر. (۱۳۸۸). «رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات آژانس‌های مسافرتی شهر تهران»، *فصل‌نامه بررسی‌های بازرگانی*، شماره ۳۵.

یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید و کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان»، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال دوم، شماره ۴.

Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management decision*, 42(1): 13-40.

Barroso Castro, C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1): 27-53.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy Of Management Journal*, 26(4): 587-595.

Bettencourt, L.A., K.P. Gwinner, and M.L. Meuter, A. (2001), comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*. 86(1): 29-41.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy Of Management Review*, 27(4): 505-522.

Brightman, B.K. and Moran, J.W. (1999). Building organizational citizenship. *Management decision*, 37(9): 678-685.

Çolakoğlu, Ü., Yurcu, G., Atay, H., & Yanık, A. (2015). Dimensional comparatives of organizational citizenship and emotional labor: A study on accommodation companies. *International Journal of Human Sciences*, 12(1): 933-950.

Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 421-444.

George, G., & Joseph, B. (2017). A study on the relationship between Employee engagement and organizational citizenship with reference to employees working in travel organizations. *Atna Journal of Tourism Studies*, 10(2): 33-44.

George, J.M. and Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2): 310.

Graham, J. W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation*. Unpublished Working Paper, Loyola University Of Chicago, Chicago, IL.

Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy sets and systems*, 55(3): 241-253.

Klir, G. J., & Yuan, B. (1995). *Fuzzy Sets and Fuzzy Logic. Theory and Applications*. PrenticeHall, UpperSaddleRiver, NJ, USA1995.

Markóczy, L., Vora, D., & Xin, K. (2009). Forbearance in Organizational Citizenship Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2): 321-347.

Markóczy, L., & Xin, K. (2004). *The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior*. University Of California: 28-30.

Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism- Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.

Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management Journal*, 37(6): 1543-1567.

Motowidlo, S.J. and Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of applied psychology*, 79(4), 475.

Nelson, D., & Cooper, C. L. (2007). *Positive Organizational Behavior*, SAGE.

Nemeth, C.J. and Staw, B.M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 22: 175-210.

Obiora, J. N., & Okpu, T. (2015). Opportunity for Innovation and Organizational Citizenship Behaviour in the Nigerian Hospitality Industry. *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 3(1), 1-13.

Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2003). Defuzzification within a multicriteria decision model. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 11(05): 635-652.

Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1): 43-72.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2): 107-142.

Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*: 351-363.

Potter, W. J., & Levine- Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis.



Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1964). *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company*, Hawthorne Works, Chicago, by FJ Roethlisberger and William J. Dickson, with the assistance and collaboration of Harold A. Wright. Harvard Univ. Press.

Smith, C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy Of Management Journal*, 37(4): 765-802.

Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy Of Management Journal*, 41(1): 108-119.

Van Scotter, J.R. and Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5): 525.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.

